SST Literario

La prevención de riesgos desde el liderazgo*





Jorge Iván Mercado Rivera
Ingeniero de Sistemas de la Corporación TEINCO
Especialista en liderazgo de equipos, planificación estratégica y adaptación al cambio / Cofundador y CEO de ProductividApp - Muraby

¿Por qué para un profesional de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) o áreas afines le es tan difícil crear una mentalidad de autocuidado entre los colaboradores de su empresa? Las razones se encuentran en la falta de sensibilización y la imprudencia tan arraigadas a algunas culturas internas; la solución, por su parte, está en el tipo de liderazgo que tiene por objetivo ser un ejemplo digno de imitar.

Así es como sucede: el prevencionista de la compañía dicta una capacitación en la que expone la importancia del uso de los Elementos de Protección Personal (EPP) y una semana después se encuentra con los trabajadores en obra sin casco.

Lamentablemente, no es un hecho aislado que le ocurre a unos pocos. Más bien es un desafío diario para el personal de las áreas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST): lograr concientizar a sus compañeros sobre la autoprotección como un factor imperativo para mantener su bienestar.

Los casos de accidentalidad laboral dependen de factores tan diversos como el mismo personal que integra una compañía.

*Las declaraciones y opiniones presentadas en este artículo son expresiones personales del autor y no reflejan necesariamente la posición del Consejo Colombiano de Seguridad (CCS).

Sin embargo, las razones por las que un trabajador puede perder un miembro de su cuerpo, un ojo o, incluso, la vida se deben en gran medida a la negligencia (Organización Internacional del Trabajo, 1999).

Ya desde 1999 lo decía el Dr. Jukka Takala, jefe para ese entonces del programa de salud y seguridad de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): "una cultura de seguridad mejorada es, en parte, una cuestión de recursos y tecnología, pero, sobre todo, se necesita una mejor información, gestión y normas éticas más importantes para enfrentar los peligros del trabajo que no dejan de estar presentes y de aumentar" (Organización Internacional del Trabajo, 1999).

Hoy en día las circunstancias no han cambiado. Antes bien, los prevencionistas se enfrentan diariamente al reto de combatir costumbres vinculadas a la inseguridad, las cuales provienen del descuido o la imprudencia.

Como consecuencia, cada vez es más evidente la necesidad de diseñar estrategias para crear una arraigada cultura de autocuidado en cada compañía, en la que cada individuo sea consciente de los riesgos, se proteja a sí mismo y a sus compañeros y evite una tragedia.

Desde mi experiencia dirigiendo operaciones en campo por más de 27 años y como actual CEO de una compañía tecnológica centrada en romper paradigmas en SST, he visto cómo el liderazgo es una habilidad obligatoria para todo aquel que pretenda generar un cambio cultural.

A continuación, explicaré en detalle las estrategias para llegar a ser el tipo de líder que otros quieran imitar y así, implantar el concepto de cero accidentes en la mentalidad colectiva.

El líder para la prevención de riesgos laborales

Lo primero que hay que saber es que el liderazgo está relacionado con la productividad. En mis primeros años trabajando en campo a sol y sombra me encontré con líderes innatos que



"se ponían la camiseta", como se dice coloquialmente, para hacer frente a las situaciones diarias.

De estas personas aprendí que el buen liderazgo aumenta la eficacia de los procesos y esto ocurre por una sencilla razón: porque los colaboradores motivados por un líder trabajan mejor.

Así mismo ocurre en el fútbol. Comúnmente se dice que un buen entrenador puede llevar al equipo a la victoria mientras que uno malo puede causar que se pierda el partido. No obstante, pocas veces se habla de la falta de talento del equipo. En cambio, cuando los resultados son negativos lo primero que se busca es remplazar al entrenador (Maxwell, 2008).

Extrapolando el ejemplo a nuestro caso particular, el tipo de líder en SST que puede crear una cultura de autocuidado es a quien los demás siguen naturalmente, es decir, el entrenador.

Liderazgo negativo

Caso contrario es el que he visto en personas con cierto grado de autoridad que se autodenominan "líderes" por su cargo. A estas personas los demás realmente no los siguen porque cuando llegan los momentos críticos, su estrategia es tomar acciones represivas, llamar la atención, amonestar o amenazar.

En una ocasión, en una empresa de telecomunicaciones, el responsable

de la documentación reprendió a un técnico de alturas porque presentó un permiso de trabajo sucio y mojado. Pero sucede que esa persona venía de una zona rural en la que estaba lloviendo y para proteger el papel, se lo guardó en el bolsillo del overol.

El líder necesita sensatez y en muchas ocasiones, intuición. Siguiendo con el caso anterior, lo que el responsable debió hacer en ese momento fue entregar una carpeta para proteger el documento o recurrir a un medio digital donde se llevara registro de lo realizado por el técnico.

Ahora bien, el liderazgo se divide en diferentes categorías, según el tipo de personalidad. Sin embargo, en palabras de Bernardo Stamateas:

"Un buen líder aprende a moverse en cuatro niveles [de autoridad]:

***Nivel 1:** hay cosas que las decido yo, y punto.*

***Nivel 2:** dame tu opinión, pero lo decido yo*

***Nivel 3:** decidámoslo juntos*

***Nivel 4:** decídanlo ustedes*

(...) El líder necesita saber qué es prescindible y qué es imprescindible. Él tiene el poder de cuidar al otro".

(Stamateas, 2021).



En las empresas en las que la pirámide jerárquica se invierte encontramos líderes democráticos, visionarios y *coaches* que trabajan con y para un equipo. En ellas existe una relación simbiótica en la que empleados y altos directivos se apoyan los unos a los otros y, a la vez, aprenden entre sí.

¿El líder nace o se hace?

Hay quienes desde pequeños demuestran habilidades innatas para ser líderes cuando se paran frente a un grupo, pero cuando crecen no logran conservar ese talento natural. Salvo algunos casos, todos tenemos el deber de formarnos.

Claro está que no hay una receta mágica que nos diga cuántos gramos de empatía, responsabilidad o compromiso debemos tener. Lo que sí es definitivo es que la condición para ser líder es la capacidad de generar un efecto influenciador. ¿Eres una persona a quien los demás quieren seguir? Entonces eres un líder.

Cuando hablamos de Prevención de Riesgos Laborales (PRL), liderar es sinónimo de "ponerse las botas" e introducirse en la vida diaria del trabajador. No es lo mismo capacitar a una persona para usar correctamente una escalera al subir un poste mediante una guía, que aconsejarle ser cuidadoso porque la realidad del campo es que se va a encontrar cables y otros peligros en el poste.

El profesional de SST tiene como tarea conocer lo que sucede en el entorno de sus colaboradores. Si la compañía desarrolla productos de limpieza, entonces debe tener experiencia en riesgos químicos, o si su función es la instalación eléctrica, debe tener un conocimiento genuino sobre la electricidad. De la misma manera ocurre con los demás sectores.

La estrategia

Adentrándonos en el tema de la planificación, en *El liderazgo en los entornos sanitarios,* los autores recalcan tres elementos clave de la estrategia para

garantizar que los principios de SST serán aceptados y adoptados perennemente, luego de que el líder empiece su proceso de conocimiento de la operación. Estos, según Murillo et al. (2017) son:

- Integración de toda la prevención en toda la estructura organizativa del centro sanitario.
- Establecer objetivos de resultados en prevención.
- Asignar recursos para alcanzar estos objetivos.

Los puntos enlistados constituyen el plan inicial para definir qué se quiere al implementar una cultura de autocuidado desde el liderazgo y cómo lograrlo.

En primer lugar, se requiere involucrar a cada uno de los miembros de la compañía, un asunto extremadamente importante para poder tener el alcance esperado. Aquí, tanto los altos directivos, con su capacidad de decisión, como los demás trabajadores, conocedores del día a día, están invitados a participar.

El segundo punto es establecer objetivos claros. Y en este caso es aconsejable adoptar la metodología SMART, cuyas siglas en español traducen lo que se espera de un objetivo: que sea específico, medible, alcanzable, relevante y acotado en un determinado tiempo.

En último lugar está la asignación de recursos. Para este caso es tan importante ser generosos en la destinación del presupuesto para PRL, como invertir cada peso en alcanzar el objetivo.

Conozco empresas en las que no ocurre de esta manera, pues se tiene la extraña percepción de que al ahorrar actúan bien cuando, en realidad, los directivos esperan que el presupuesto asignado se invierta en su totalidad en algo que genere ganancias directas o indirectas.

Ahora bien, me he encontrado con empresas en las que es muy difícil llevar a cabo cualquiera de las anteriores tácticas, ya que la cultura ligada a "ganar más sin importar los riesgos" se



vuelve ley y logra opacar el surgimiento de líderes en el área de SST.

Así mismo, conozco empresas en las que del problema surge la necesidad de buscar una solución. Tal es el caso del director regional de HSE de una compañía de riesgo V quien, en una ocasión, me comentaba que al año ocurrían hasta 80 accidentes en su empresa y que, desde que realizó cambios culturales, esta cifra se había reducido hasta seis veces.

Algo similar ocurrió en Saint Gobain Placo, una compañía española dedicada a la industria y comercio de productos de la construcción en base de yeso. Según datos tomados hasta el 2018, la compañía llevaba un histórico de cero accidentes desde hacía más de 18 años. Su éxito, señalan voceros de la compañía, se debe a:

"Un esfuerzo colectivo de mejora continua de nuestro sistema de gestión

> *Se tiene la extraña percepción de que al ahorrar actúan bien cuando, en realidad, los directivos esperan que el presupuesto asignado se invierta en su totalidad en algo que genere ganancias directas o indirectas".*

SST, siendo el factor humano el componente principal (...). Durante el trabajo de estos años, nos hemos dado cuenta de que una clave importante es el compromiso y liderazgo visible de los mandos intermedios, quienes deben transmitir entusiasmo para motivar y conseguir el engagement (palabra con difícil traducción ya que es más que «compromiso», es orgullo de pertenencia y satisfacción con la contribución personal), de todos los empleados de sus equipos" (García, 2014).

Crear hábitos

Las empresas modernas han cambiado su propósito enfocado a los resultados y se han transformado para ser 'organizaciones positivas', es decir, "organizaciones productoras, eficientes y constructivas que no se encajan en negocios que solamente se lucran (..) porque ellas aún promueven y sustentan altos niveles de bienestar de sus empleados" (Pérez, 2017).

"En las organizaciones positivas los líderes tienen la oportunidad de desarrollar sus habilidades, revertir la pirámide e implementar las claves para que se adopten los principios de SST".



En las organizaciones positivas los líderes tienen la oportunidad de desarrollar sus habilidades, revertir la pirámide e implementar las claves para que se adopten los principios de SST de los que ya hemos hablado.

En ellas también se da el fenómeno de crear hábitos. Un paso fundamental que todo líder debe implementar en su búsqueda por promover el autocuidado ya que la prevención de accidentes laborales es una responsabilidad de todos.

Desafortunadamente, los colaboradores no son conscientes de los buenos hábitos. Un buen hábito, por ejemplo, es realizar las pausas activas diarias. Aunque el líder implante en la conciencia del trabajador la idea de que es importante ejecutarlas, la tarea en última instancia siempre dependerá de él.

Por la misma razón, crear hábitos más que recomendable es imprescindible. He sido testigo de procesos en los que los trabajadores toman conciencia de los riesgos pasados varios meses, solo hasta que una tarea se vuelve repetitiva y dejan de sentir que el casco es incómodo para pensarlo como una extensión del cuerpo.

Hay que tener en cuenta que existen costumbres más fáciles de adquirir que otras y para estas últimas siempre podemos aplicar dos principios: compromiso y disciplina. Además, podemos apoyarnos en la tecnología. En el mercado encontramos herramientas que nos permiten enviar recordatorios, planificar tareas, realizar seguimiento y documentar la operación, por nombrar algunos ejemplos.

Medir los resultados

Una vez adquirida la costumbre es posible aplicar el método PREMAC propuesto por Sannino y el cual "comprende el aprendizaje de un conjunto de habilidades y técnicas cognitivo-conductuales, de entrenamiento emocional, de control de ideas irracionales sobre los accidentes y técnicas que favorezcan el desarrollo de habilidades sociales" (Sannino, 2007).

Por último, habiendo ejecutado los accionables, solo resta medir los



resultados. Aunque existen técnicas para conocer el grado de satisfacción con un líder, para el caso de la SST, la efectividad de la estrategia se puede medir según los mismos principios del ciclo de Deming, también conocido como ciclo PHVA.

Una de las ventajas de los sistemas de gestión es que cuentan con indicadores muy definidos, los cuales son favorables para medir la efectividad de la estrategia de liderazgo.

Gracias al ciclo PHVA podemos, por ejemplo, tener evidencia de que los colaboradores no utilizan los EPP a pesar de las capacitaciones realizadas y determinar que no hubo una falla de implementación, sino de seguimiento al proceso.

Conclusión

Un líder que se pone en los zapatos del otro es el mejor de todos. A ese es al que los demás seguirán y escucharán. Los resultados de su liderazgo se verán a largo plazo cuando hayan surgido buenos hábitos de salud y seguridad que se convierten en una forma de pensamiento colectivo.

Entonces, la organización empieza a ver la eficiencia de todos sus procesos e, indudablemente, se reducen los riesgos, aumenta el bienestar y empiezan a surgir nuevos líderes o personas que fueron empoderadas para continuar con el trabajo del autocuidado.

Referencias

Maxwell, J. (2008). Liderazgo al máximo: maximice su potencial y capacite a su equipo. Editor Grupo Nelson.

Murillo, A et al. (2017). El liderazgo en los entornos sanitarios: formas de gestión. Editor Ediciones Díaz de Santos

García, P. y Vallejo, J. (2014. Segundo Trimestre). Cero accidentes es alcanzable. Seguridad y Medio Ambiente, N° 134, 72. *https://app.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1079162*

Organización Internacional del Trabajo. (1999, 12 de abril). La OIT estima que se producen más de un millón de muertos en el trabajo cada año [Comunicado de prensa]. *https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008562/lang--es/index.htm*

Pérez, R et al. (2017). Entre lo disciplinar y lo profesional: panorama y experiencias en psicología organizacional y del trabajo en Iberoamérica. Editor Programa Editorial UNIVALLE

Sannino, D., y López-Mena, L. (2007) Motivación para la seguridad del trabajo, basada en la conducta. VII Taller de Seguridad y Salud Ocupacional. Concepcion: Expocorma-Chile.

Stamateas, B. (2021) Liderazgo exitoso: ideas para alcanzar tu máximo potencial. Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.